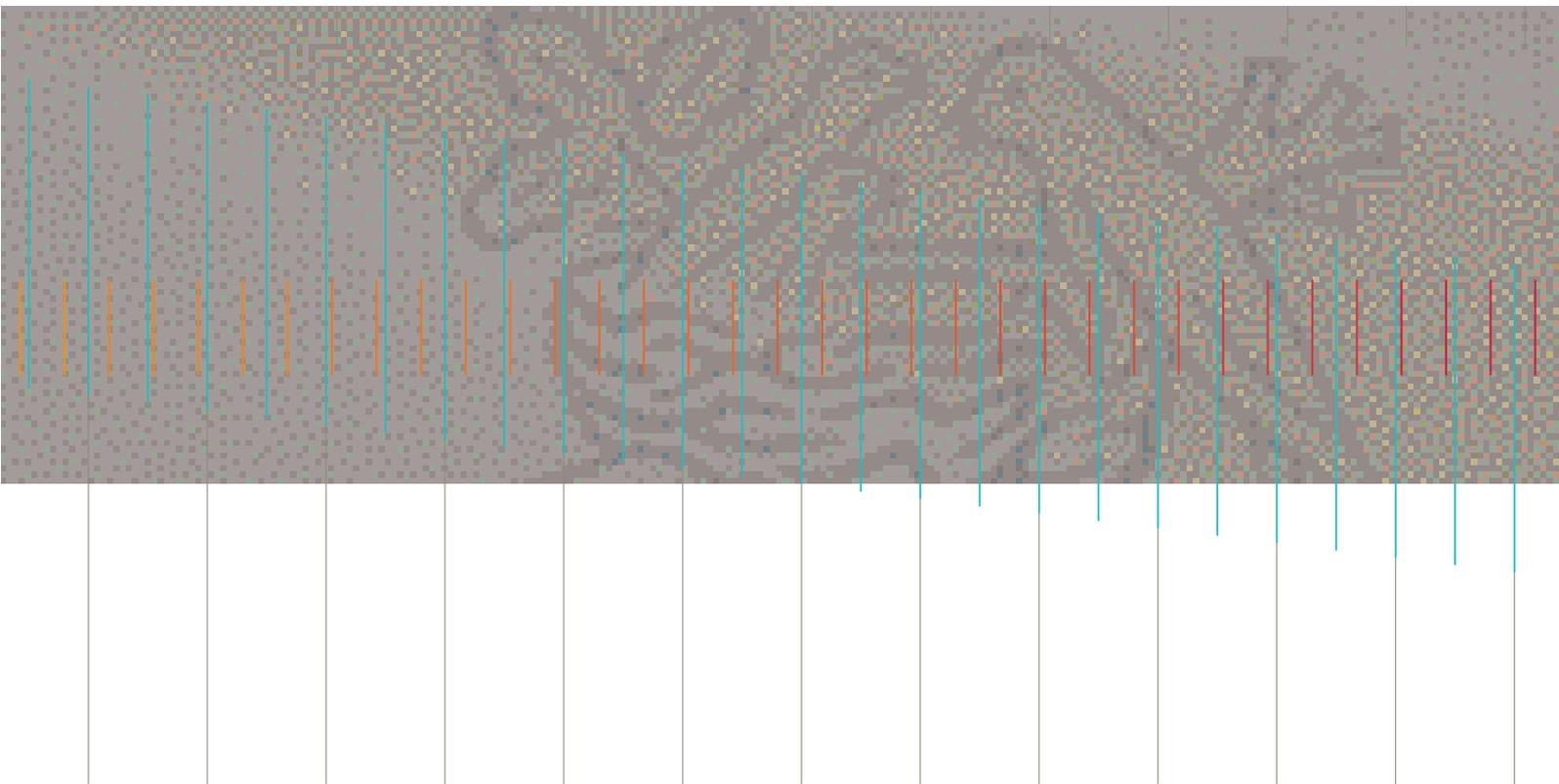


# Nestlé

## Principios de Dirección y Liderazgo

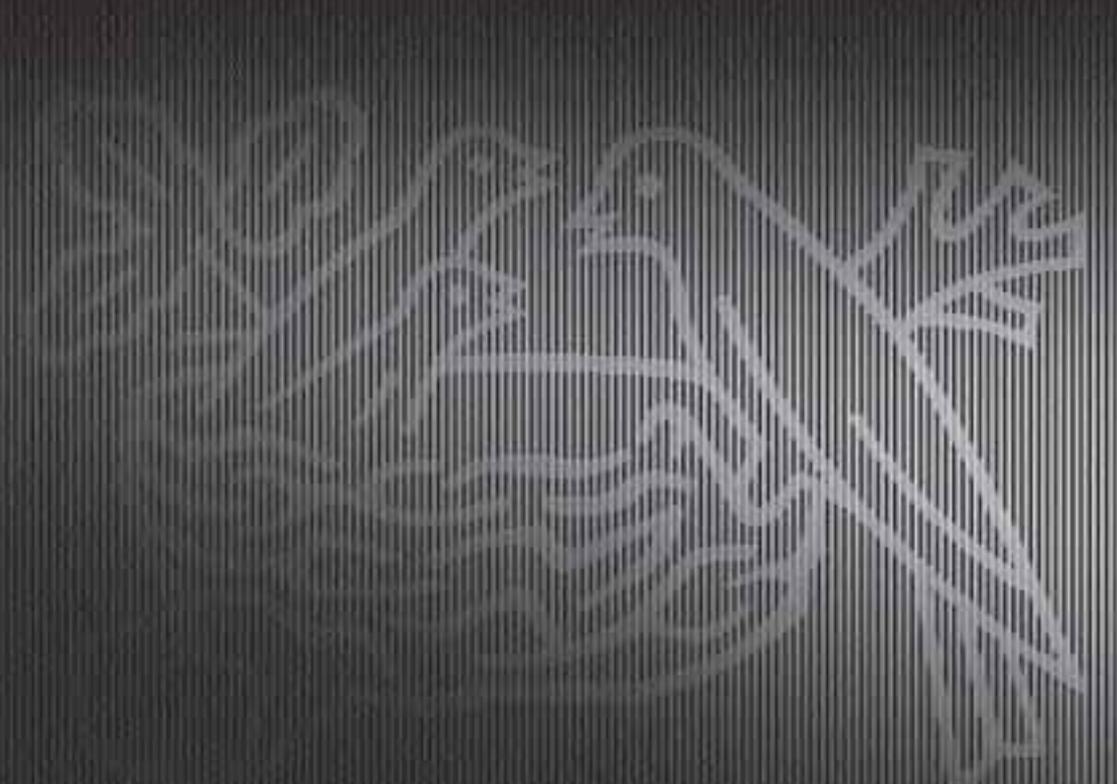


# Indice

- 6 Nestlé – Una Empresa Humana
- 8 Los Valores de Nestlé
  - 8 Fuerte compromiso con productos y marcas de calidad
  - 9 Respeto de otras culturas y tradiciones
  - 9 La cultura Nestlé
- 10 El Liderazgo en Nestlé: Añadiendo valor
- 12 Principios Generales
- 14 Principios Organizacionales
- 15 Compromiso de los Ejecutivos



# Nestlé Principios de Dirección y Liderazgo





A lo largo de su historia, desde que era un pequeño negocio en un pueblecito hasta su condición actual de líder mundial de la alimentación, Nestlé ha puesto de manifiesto su envidiable capacidad para adaptarse a entornos en constante evolución, sin desviarse de sus convicciones y valores fundamentales, tan importantes para asegurar el éxito a largo plazo.

En los años venideros, dicha capacidad se solicitará cada vez más, a medida que Nestlé vaya creciendo en tamaño y en complejidad, hasta llegar a una dimensión que requiera una evolución continua de su organización y de su dirección empresarial.

Esa transformación permanente es debida a la necesidad de compaginar la complejidad del negocio con un alto nivel de eficiencia. Nuestra motivación personal, basada en la voluntad de aprender y de cuestionar lo que hacemos y el por qué lo hacemos, junto con nuestro permanente respeto de ciertos valores Nestlé, nos llevarán al éxito.

En tal sentido, cada empleado Nestlé tiene un papel que jugar, tanto individual como colectivo, en la construcción de la Compañía de mañana.

*Los Principios Básicos de Dirección y Liderazgo* fueron publicados en 1997. La primera versión reflejaba la situación específica de la Compañía en aquel entonces y su objetivo era construir un puente en un momento en el que era esencial asegurarse que nuestros valores Nestlé eran registrados para referencia futura.

La nueva versión no sólo pone en evidencia dichos valores, que siempre han sido y seguirán siendo aquellos por los que se rige Nestlé, sino que hace fuertemente hincapié en las capacidades que garantizarán nuestro futuro. Asimismo, esta versión está basada en los Principios Corporativos de Nestlé, cuya edición fue revisada en 2002.

Nuestro deseo es que cada uno de ustedes lea cuidadosamente este documento, lo comparta con sus colaboradores, se enorgullezca de los principios que contiene y los haga suyos con convicción y entusiasmo.

En efecto, estamos convencidos de que estos principios existen para vivirlos no sólo en conversaciones con colegas o durante sesiones de entrenamiento, sino principalmente para emprender acciones concretas dentro del ámbito del trabajo. Dichos principios deben ser aplicados en todas partes y en cualquier momento dentro de nuestra Organización, convirtiéndose así en la expresión tangible de nuestra cultura corporativa y en un componente clave de nuestro éxito.



P. Brabeck-Letmathe  
Chief Executive Officer

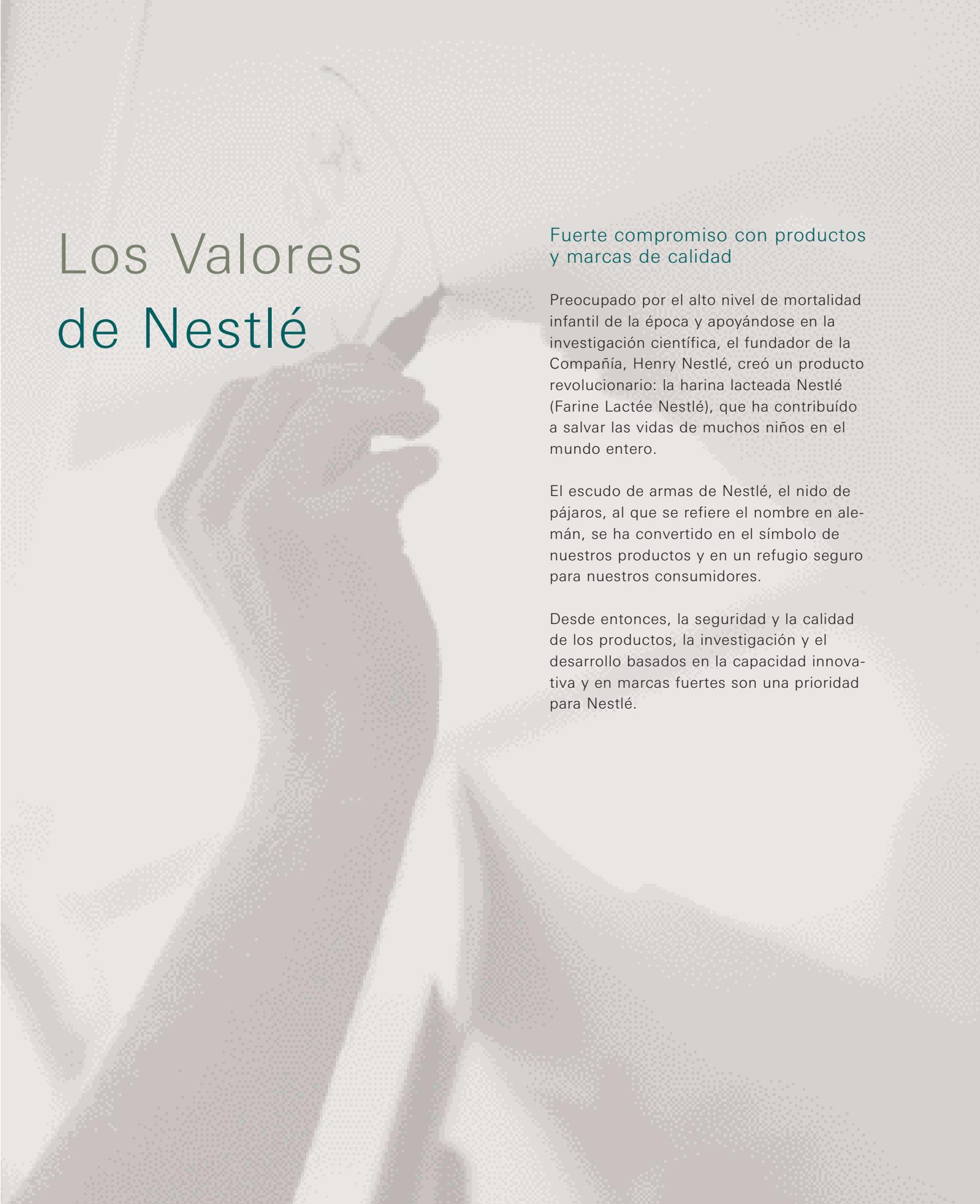
A black and white halftone photograph of a woman smiling and holding a baby. The woman is looking down at the baby with a joyful expression. The baby is wearing a light-colored hat and is looking towards the camera. The image has a grainy, dotted texture characteristic of halftone printing.

Nestlé

Una Empresa Humana

Nestlé es una Empresa Humana que responde concretamente a las necesidades individuales de los seres humanos en el mundo entero, poniendo especial énfasis en el bienestar de sus consumidores y de sus empleados, lo cual se refleja en su actitud y en su sentido de la responsabilidad hacia la gente. El objetivo de Nestlé es incrementar las ventas y las ganancias pero, al mismo tiempo, aumentar el nivel y la calidad de vida para todos en todos los lugares en los que es activa.

Asímismo, Nestlé está convencida de que son las personas las que forjan su prosperidad y de que nada puede lograrse sin su apoyo y energía, lo que hace que su activo máspreciado sean las personas. El involucramiento de la gente en todos los niveles comienza con la información adecuada sobre las actividades de la Compañía y sobre los aspectos específicos de su trabajo. Gracias a una comunicación abierta y a una cooperación activa, todos deben contribuir a mejoras que incrementen los resultados y el desarrollo personal.



# Los Valores de Nestlé

## Fuerte compromiso con productos y marcas de calidad

Preocupado por el alto nivel de mortalidad infantil de la época y apoyándose en la investigación científica, el fundador de la Compañía, Henry Nestlé, creó un producto revolucionario: la harina lacteada Nestlé (Farine Lactée Nestlé), que ha contribuido a salvar las vidas de muchos niños en el mundo entero.

El escudo de armas de Nestlé, el nido de pájaros, al que se refiere el nombre en alemán, se ha convertido en el símbolo de nuestros productos y en un refugio seguro para nuestros consumidores.

Desde entonces, la seguridad y la calidad de los productos, la investigación y el desarrollo basados en la capacidad innovativa y en marcas fuertes son una prioridad para Nestlé.

## Respeto de otras culturas y tradiciones

Desde sus inicios, Nestlé ha desarrollado sus negocios internacionalmente y se ha dado cuenta de que sus productos tienen que estar estrechamente vinculados a las costumbres alimenticias y sociales locales.

Es la razón por la cual, desde sus comienzos, Nestlé siempre ha respetado las diversas culturas y tradiciones. Nestlé se esfuerza por integrarse al máximo en las culturas y tradiciones de los países en los que está presente, añadiendo su propio conjunto de valores, expresados en el presente documento, al entorno local. Por consiguiente, Nestlé hace suya la diversidad cultural y social y no discrimina en función de la nacionalidad, de la religión, la raza, el sexo o la edad.

Es más, Nestlé estima que sus actividades sólo pueden generar beneficios a largo plazo para la Compañía si son al mismo tiempo beneficiosos para la comunidad local. En resumen, el pensamiento y la estrategia globales pueden expresarse mejor a través de la acción y el compromiso locales.

## La cultura Nestlé

Además de su compromiso en lo que se refiere a la seguridad y la calidad, así como su respeto por la diversidad, Nestlé está comprometida con una serie de valores culturales. Dichos valores vienen en parte de sus raíces suizas y han ido desarrollándose

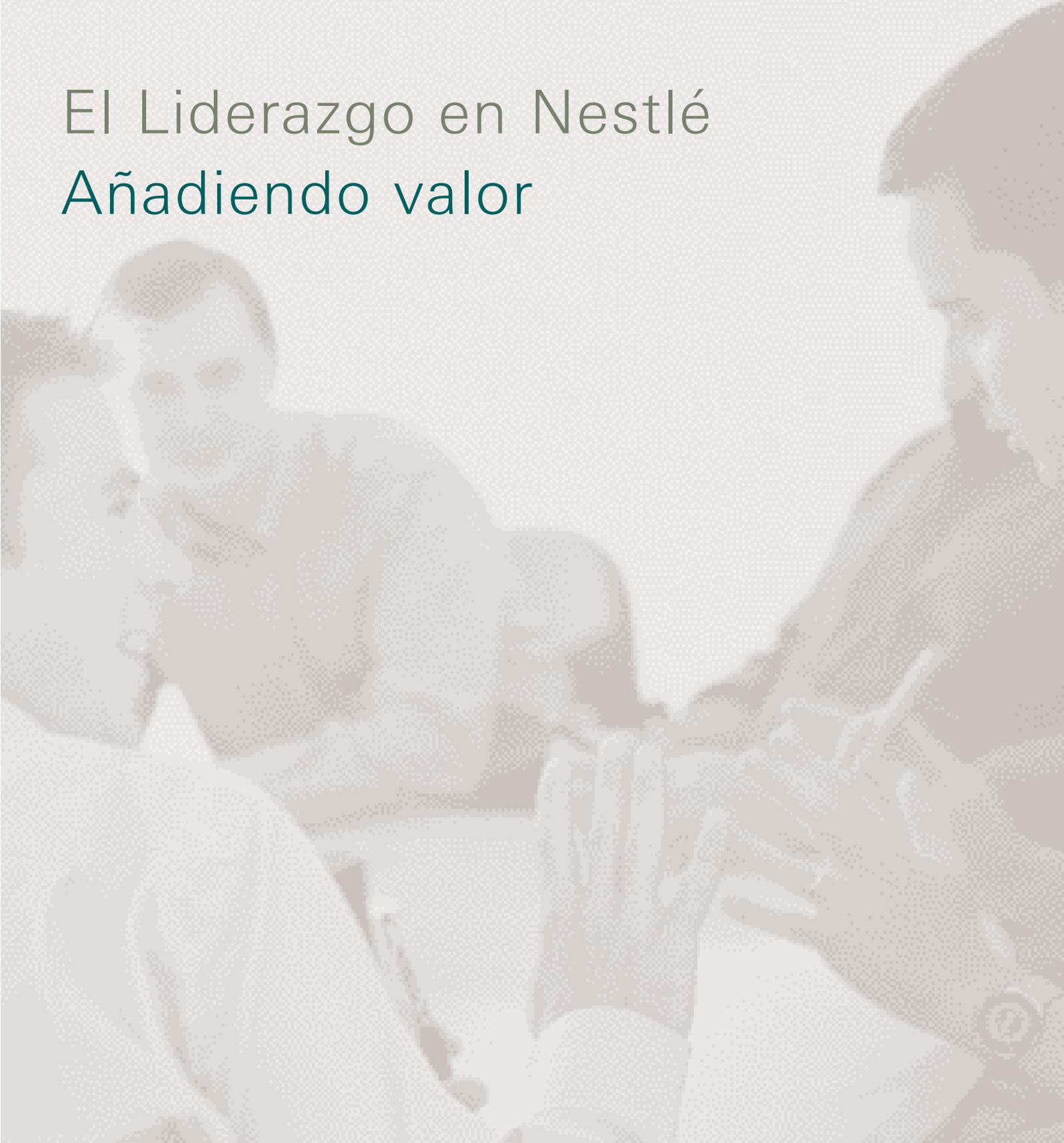
a lo largo de su historia. Están igualmente en constante evolución para garantizar la reorganización de la Compañía.

Dichos valores pueden describirse como sigue:

- \_ Compromiso con una fuerte ética en el trabajo, la integración, la honestidad y la calidad.
- \_ Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo, lo que implica una actitud sociable hacia los demás, junto con la habilidad de comunicar abierta y sinceramente.
- \_ Una manera personalizada y directa de relacionarse entre sí, lo que implica un alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás, así como un fuerte compromiso para la cooperación activa con ellos.
- \_ Un enfoque más pragmático de los negocios, lo que supone ser realista y basar las decisiones en hechos.
- \_ Apertura y curiosidad frente a futuras tendencias tecnológicas dinámicas, cambios en los hábitos de los consumidores, nuevas ideas y oportunidades de negocios, manteniendo al mismo tiempo el respeto por los valores básicos, las actitudes y los comportamientos humanos.
- \_ Orgullo de contribuir a la reputación y a los resultados de la Compañía, lo que significa un alto sentido de la calidad y de los logros a largo plazo en el trabajo diario, por encima de la forma y de la ganancia rápida.
- \_ Lealtad a la Compañía e identificación con ella.

# El Liderazgo en Nestlé

## Añadiendo valor



Los ejecutivos de Nestlé, en todos los niveles jerárquicos, están más preocupados en añadir constantemente valor a la Compañía que en ejercer una autoridad formal. Esto sólo puede materializarse con un alto involucramiento por parte de cada empleado y un pensamiento común enfocado hacia los resultados. La contribución a los resultados mediante proyectos y tareas especiales es cada vez más frecuente, dejando de lado los límites convencionales con el fin de participar más ampliamente en los resultados del Grupo.

Cuanto mayor es la responsabilidad de un ejecutivo de Nestlé, mayores deben ser los criterios específicos siguientes, además de su capacidad profesional, su experiencia práctica y sus cualidades:

- \_ Compromiso personal y valor, lo que incluye la capacidad y la voluntad de tomar iniciativas y riesgos, así como mantener la compostura bajo presión.
- \_ Habilidad para motivar y desarrollar al personal, utilizando todo lo que le permita progresar en su trabajo y desarrollar su capacidad.

\_ Curiosidad y apertura de espíritu, así como un alto nivel de interés en otras culturas y estilos de vida. Esto conlleva igualmente el compromiso de aprender y mejorarse continuamente, así como compartir libremente el saber y las ideas con los demás.

\_ Saber tomar iniciativas y tener habilidad para crear un ambiente adecuado para la innovación y el pensamiento abierto, lo que supone el derecho al error, pero también la voluntad de corregirse y aprender.

\_ Voluntad de aceptar el cambio y habilidad para manejarlo.

\_ Facilidad de adaptación del pensamiento y la acción, teniendo en cuenta la especificidad y la complejidad del entorno.

\_ Credibilidad como resultado de una acción, un liderazgo y logros coherentes.

\_ Experiencia internacional y entendimiento de otras culturas. Y además, amplios intereses, buena cultura general, comportamiento responsable y un estilo de vida equilibrado son necesarios para acceder a puestos directivos de alto nivel.

# Principios Generales



Para Nestlé, las personas, los productos y las marcas son más importantes que los sistemas, que son obviamente necesarios pero que nunca deben constituir un objetivo en sí.

Nestlé promueve el desarrollo exitoso de los negocios y trabaja por ser la Compañía preferida de los accionistas a largo plazo. Sin embargo, Nestlé no pierde de vista la necesidad de mejorar los resultados a corto plazo y es consciente de la necesidad de generar una ganancia sonante cada año.

Nestlé se esmera por ganar la confianza y la preferencia de los consumidores y, por tanto, por seguir y anticipar sus tendencias, creando y respondiendo a sus demandas de productos. Por otro lado, Nestlé tiene un sentido agudo de los resultados, por lo que opta y favorece las reglas de la libre competencia dentro de un marco legal claro.

Nestlé es consciente de su responsabilidad social, inherente a su orientación a largo plazo.

Nestlé está lo más descentralizada posible dentro del marco que le imponen las políticas fundamentales y las decisiones estratégicas que requieren cada vez mayor flexibilidad. La eficacia operacional, así como la necesidad de todo el Grupo de armonizarse y desarrollar a su gente pueden igualmente imponer límites a la descentralización.

Nestlé está comprometida con el concepto de mejora continua de sus actividades, evitando así, en la medida de lo posible, los cambios bruscos espectaculares.

# Principios Organizacionales

Nestlé favorece y aplica, de manera pragmática, los siguientes principios:

\_ Estructuras organizacionales planas y flexibles, con pocos niveles jerárquicos y amplio abanico de control, incluyendo grupos de proyectos y de trabajo. El trabajo en red y la comunicación horizontal son fomentados con clara responsabilidad de los ejecutivos y de la jerarquía.

\_ Niveles de responsabilidad y objetivos claramente definidos son imperativos. El trabajo en red y en equipo no afecta la responsabilidad del jefe: un equipo siempre tiene un líder responsable.

\_ Una estructura que asegura la rapidez operacional y la responsabilidad personal, con especial atención en los resultados, reduciendo la burocracia al máximo posible.

# Compromiso de los Ejecutivos

Los ejecutivos de Nestlé, en todos los niveles, están fuertemente comprometidos con la Compañía, su desarrollo y su cultura, tal como expresado en los *Principios Nestlé de Dirección y Liderazgo*.

Deben predicar con el ejemplo en su trabajo diario.

Además de sus habilidades y su sagacidad, su capacidad y su voluntad de aplicar estos principios son los criterios más importantes para progresar en la organización, sin que importe su origen, nacionalidad, religión, raza, sexo o edad.



